

組織内の社会関係資本が組織管理に及ぼす影響について

組織内の社会関係資本が組織管理に及ぼす影響について

The Influence of Social Capital in Organizations

松本 有二

Yuji Matsumoto

(平成26年10月2日受理)

静岡県庁における組織再編の経緯を調査する中で、組織内の社会関係資本が、公式の組織管理手法と同様に組織管理において影響力を持つとの仮説を得た。この仮説を検証するための調査を実施したのでその概要を報告する。結果として、組織内の社会関係資本は公式の組織管理手法と同程度またはそれ以上に影響力を持つ可能性が示唆された。また、組織階層の多寡と職員間の信頼関係の相関は否定的な結果が得られたが、信頼関係は研修等の手段により醸成可能である。

1. はじめに

1990年代以降、組織運営の柔軟性と意思決定の迅速化は、民間企業だけではなく地方自治体においても大きな課題となっており、組織のフラット化がその解決策の一つとして認識されていた。静岡県庁はそのような課題と認識を持っていた地方自治体の一つであったが、1999年度に、それまで日本では公共機関組織の単位組織の中心であると考えられていた課制を室制に再編することにより、組織のフラット化を実現した。

その後、フラット化した組織を運営していく中で、組織管理面でいくつかの課題が見受けられるようになった。それらの課題に対応するために小規模の再編を加えていったが、2010年度に、それまでフラット化組織の中心としていた室制を課制にする大規模な組織再編を行った。

この2010年度の室制から課制への再編は、一見、組織を従来型の階層型組織に逆戻りさせたかのようにも見えるが、この再編（再々編と言ってもよいかもしれない。勿論この再編のみで課題が全て解決するものではないが。）は、室制を運営する中でその重要性が認識されるようになった組織内の社会関係資本の再構築が主目的の一つとなっていた¹⁾。

近年、経営学分野において、組織間や組織外のステークホルダーとの関係性等について社会関係資本の観点からの研究が見られるようになってきているが、組織内や組織管理における社会関係資本の及ぼす効果についての研究はあまり見られない。組織内の社会関係資本は、組織管理にどのような効果を及ぼしているのだろうか。本稿では、このような課題意識のもとに、組織内の社会関係資本が組織管理に及ぼす効果についてのアンケート調査を実施したのでその分析結果の概要を報告する。

2. 社会関係資本

社会関係資本は20世紀前半には提案されていた概念であり、概念自体は比較的古くから知られていた。しかし、着目されるようになったのはそれほど古いことではなく、Putnam et al. (1993) によるイタリアの地域社会研究において、その重要性が指摘されたことが大きい。

社会関係資本は未だ曖昧さを内包する概念であって、その定義自体にさまざまなものがあり（西村・金（2010））、多くの論者がいろいろな角度から見解を述べている（宮川、2004）状況にある。それは、社会関係資本は社会学、開発経済学、教育学等様々な研究分野で研究が行われるようになってきているので、その研究分野でのとらえ方などによって異なっていると考えるのが適当と思われる²⁾。とはいえ、社会関係資本についての著名な研究者であるPutnamがその著書の中で、「社会関係資本が指し示しているのは個人間のつながり、すなわち社会的ネットワーク、およびそこから生じる互酬性と信頼性の規範（Putnam（2000）邦訳p.14）」と述べているが、この中の「互酬性、信頼性、規範、ネットワーク」が社会関係資本を特徴づけるものとして、いずれの定義にも共通する点である。

組織管理に関連するものとしては、Williamson（1975）の取引費用経済学に対して批判的な論陣を張ったGranovetter（1985）の「埋め込まれた（embedded）関係」の研究がその初期のものと言えるかもしれない。Granovetterは「弱い絆の強さ」の概念提示を行った社会学者であるが、彼はネットワーク理論の観点から反論した。経済学の取引費用の観点から組織管理の説明を行うWilliamsonに対し、Granovetterは取引費用などの経済学的要因以外の「人間関係」や「そこから生ずる『信頼』や『評判』が組織管理に重要である」という主張を展開した。Williamsonは市場原理の観点から組織の問題を考察し、Granovetterは人的ネットワークの観点から組織の問題を考察しているので、両者は異なる視点から組織を考察していたと言える（図1）。彼らの説明は、組織管理の手法に関して考察するにあたって重要な論点を提供している。今回の調査の目的は、従来からの組織管理手法に加え、組織内の社会関係資本などがどの程度組織管理に影響を与えているのかを知ることである。

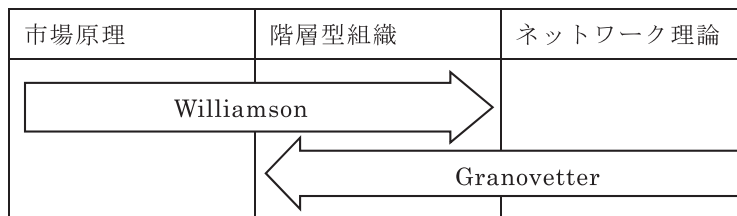


図1 ウィリアムソンとグラノヴェッターの主張の視点

3. 本稿の調査に関連した先行研究

日本の経営学研究においても、社会関係資本に着目した研究はやはり比較的新しい。近年になり、社会関係資本と企業業績やR&Dとの関連性の研究（石塚（2010）、中本

(2010))等をはじめとして研究の蓄積が始まりつつある段階と言える。

組織管理に関わる研究としては、社会関係資本ではなくマネジメント・コントロールに関わるものとして、既存のマネジメント・コントロールの手法以外のコントロールの手法としての研究がいくつか国内でも見られる。澤邊・飛田(2009)はマネジメント・コントロールの役割について実証分析を行い、会計によるコントロール以外にも企業理念なども社内のコントロールに関係があり、社内のコントロールに一定の役割を果たしていることを示唆した。また、細田他(2013)は、マネジメント・コントロールをフォーマルなものとしてインフォーマルなものに分類し分析を行った。フォーマルなマネジメント・コントロールとして予算管理や経営計画があり、インフォーマルなマネジメント・コントロールとして組織の価値観や信条の浸透などがあるとし、両者が企業の社会的責任(CSR)活動に経営に影響を与えている可能性があることを複数の企業へのインタビュー調査から示唆している。

本章の冒頭で社会関係資本の定義の多様さについて述べたが、上記の2つの研究では理念、価値観、信条の浸透などは組織における協調的な行動、組織内における人間関係の構築による互いの信頼感の増進を期待されるものであり、それらは組織管理に影響を与えている可能性があること、また、組織管理の手法である予算管理等の手法と比べてもその影響力は小さくない可能性を示唆している。

静岡県庁の1999年度からの一連の組織再編、特に2010年度の再編は、職員自身がそれまであまり意識していなかった人のネットワークとそれがもたらすもの——社会関係資本の存在に気が付きが与えられており、予算管理等の組織管理の手法と比較して社会関係資本の影響を調査する価値のある事例と考えられた。

また、我が国の組織管理研究においては、病院を除く公共組織の研究事例の蓄積は多くなく、本研究は公共組織における組織管理研究の事例の蓄積にも貢献できると考えられた。

このような認識のもと、調査対象からの協力を得てアンケート調査を実施することとした。アンケート調査にあたって、上記のような先行研究の状況を含め下記のような仮説を設定した。

仮説1：社会関係資本に関わる要素は、組織内のタテとヨコの人的な関係と相関がある

仮説2：社会関係資本に関わる要素は、施策管理および事業管理と相関がある

仮説3：職員間の信頼感は組織階層の多寡と相関がある。

仮説1は、組織内の人間関係に社会関係資本に関わる要素が影響を与えているかを確認するためのもので、仮説2は、それが施策管理と事業管理に影響を与えているかを確認するためのものである。ここで、仮説中にある「事業」であるが、財務的、人的等の資源を投入(インプット)し、付加価値のある結果(アウトプット)を出すことであり、同じく「施策」はその事業の上位概念であり事業を有機的に組み合わせることで成果(アウトカム)を出すことである。「まちづくり」を事例とすれば、まちをつくるための施設や道路の整備は事業であり、それらを活用してまちを活性化させるのが施策ということになる(松本・堀川(2014))。仮説3は静岡県庁の組織再編の経緯から確認すべきものとして掲げた。一般的には、組織階層が多いと人間関係やその信頼関係が希薄になり少なくなれば

その逆になると考えられているが、果たしてその通りなのかを確認する価値があると考えられたためである。

次章で、今回実施した調査の概要等を述べる。

4. 調査の概要と結果

4.1. 調査の概要

今回の調査にあたっては、当初、2006年に実施した組織のフラット化が事業管理等に与える影響についての調査（松本（2007））との一貫性を保持することも考えたが、今回の調査と2006年の調査とは目的が大きく異なること、また、2006年の調査は匿名調査としており、さらに、人事異動により同じ方々からのアンケートをとることが不可能であった（退職された方もおられる。）ことから一貫性の保持については断念した。

また、調査の具体的方法として変更を加えた点として、VAS（Visual Analog Scale）の考え方を取り入れた点がある。VASは、評点尺度の一つで、医療分野を中心に適用例が多数見られ、その有用性が報告されている（渡邊・松本（2011））。従来、個人の感覚的部分を含む印象を調査する場合は、Likert Scale（LS）による記入方法を用いることが多かったが、本件は調査対象者（課長職）の経験による印象という感覚的な量を測定することからこのVASの考え方を取り入れた次第である。

LSとVASの記入形式を図示すると図2のようになる。VASでは、回答者は自己の経験を直線状の任意の位置にプロットすることになる。端的に言えば、VASはLSの尺度を増やして細かくしたようなものと考えればよい。これにより、LSに比べて、より柔軟かつ離散的ではない回答を得ることを可能とした。

例1）5か6の「どちらかとは言い切れない」が、少し6に近いと思うので少し6よりの所に×をつける。

Qx	△△は、変化があった。	全く	かなり	少し	少し	かなり	全く
		違う	違う	違う	その通り	その通り	その通り
		1	2	3	4	5	6
						✕	

例2）「違う」とも「その通り」ともどちらとも全く言えないので3と4の真ん中の所に×をつける。

Qx	△△は、変化があった。	全く	かなり	少し	少し	かなり	全く
		違う	違う	違う	その通り	その通り	その通り
		1	2	3	4	5	6
					✕		

図2 VASの考え方を取り入れた回答の例

（注：本来のVASでは、両端の数値（またはコメント）のみを掲げ、間の2～5の数値は記入しないが、今回は初の試みということもあり、2～5の数値を入れた調査票を用いた。）

4.2. 調査項目

組織管理の手法と社会関係資本の影響の比較を目的としたので、組織管理の手法と社会関係資本に関する調査項目を設定した。地方自治体である静岡県庁では、組織管理の手法として予算（公共組織の予算は営利企業のそれとは内容は異なるが、財務的要素の管理という点では同じと考えられる。）人事、総合計画、業績測定システム（このシステムの名称も2012年度から「業務棚卸表」から「施策展開表」という名称に変更になっている。このことから「施策」の観点が重要との認識が静岡県庁にあることを示していると考えられる。）がある。また、社会関係資本に関する質問項目については、石塚（2010）の先行研究を参考にして調査項目を決定した。ただし、本調査では組織再編の経緯から室間調整が一つの課題であったことから、同じ組織と違う組織とでの違いを確認するためにそれぞれについて同じ調査項目を設定した。

また、仮説2を検証するため個別の事業管理と施策管理の状況変化について、仮説3を検証するため職員間の信頼感について質問項目を設定した。

さらに、人的なネットワークを構築するために不可欠な情報ツールの利用状況についても質問項目を設定した。

これらについての調査項目について室制と課制とでの変化の度合いを尋ね（0：「全く無い」、70：「全くその通り」）、調査項目間の関係を分析することとした。

なお、調査項目の設定と調査実施にあたっては、質問の文意が伝わるかについて静岡県庁人事担当者に事前に確認していただいた。

回答は本庁勤務の課長（相当職を含む）の方々全員から得ることができた（回答率100％）。しかし、VASという初めての方法を用いたことや組織再編の前後を知のことを前提として回答を依頼したことから、「回答不能」や未回答の部分などもあったことから有効回答率は95％程度となった（表1）。

表1 調査の期間・対象等について

調査期間	2012年12月25日～2013年1月29日
調査対象	本庁における課長職（相当職を含む）の職員
調査方法	郵送調査を採用
回答状況	回答数：課長（相当職を含む） 155（回答率100％） 有効回答数：課長148 （有効回答率95.5％）

4.3. 回答の記述統計と相関係数

調査項目とその回答に対する記述統計は、表2のとおりであった。この表から以下のことが確認または推定された³⁾。

- ①各質問項目の回答は、平均値と標準偏差から見て天井効果および床効果の状態にはないと考えられる。
- ②歪度は、ほぼ0（同じ職場での「付き合い」）からほぼ-1（「情報ツールの利用」、

「県庁職員は信頼できるか」に関する質問) となった。多くの質問事項では歪度が負の値を示していることから右に偏った分布(回答の多くは肯定的な70側に偏っているが、左側(0側)にも裾が広がっている分布)が多かったことになる。

- ③尖度が非常に大きな値0.7～2.132のもの(「責任の重さ」、「情報ツールの利用」、「県庁職員は信頼できるか」に関する質問)がある一方、多くは負の値(－0.126～－1.303)となった。このことから、情報ツールの利用状況と責任感の変化については、かなり多くの管理者が変化を感じたようである。室制から課制に再編されることで管理人数や複数事業の管理などが必要になりかつ責任が増している。また、コミュニケーションや情報収集の手段として情報ツールを以前にもまして必要とするようになった状況が推測される。信頼感およびその他については今後の課題とも関連があるので「おわりに」で述べる。

表 2 質問項目の記述統計

質問項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	歪度		尖度	
	統計量	統計量	統計量	統計量	統計量	統計量	標準誤差	統計量	標準誤差
1 組織のタテ関係	148	0	70	32.97	17.824	-.435	.199	-.967	.396
2 組織のヨコ関係	148	0	56	28.38	16.744	-.210	.199	-1.303	.396
3 施策管理	148	0	69	29.61	16.757	-.226	.199	-.994	.396
4 個別事業管理	148	0	70	34.76	17.015	-.592	.199	-.684	.396
5 責任の重さ	148	0	70	39.07	11.332	-.538	.199	2.132	.396
6 総合計画	148	0	56	28.80	15.069	-.409	.199	-.877	.396
7 施策予算管理	148	0	63	29.07	14.272	-.255	.199	-.731	.396
8 個別予算管理	148	0	70	28.57	14.513	-.170	.199	-.603	.396
9 施策人事管理	148	0	70	30.63	13.980	-.359	.199	-.126	.396
10 個別人事管理	148	0	69	30.39	14.363	-.360	.199	-.380	.396
11 業績測定	148	0	61	27.03	14.932	-.283	.199	-.877	.396
12 部下への委任	148	0	70	34.06	16.581	-.597	.199	-.671	.396
13 若手への研修	148	0	70	33.31	16.539	-.497	.199	-.727	.396
14 情報ツールの利用	148	0	70	36.28	15.597	-.909	.199	.702	.396
15 同じ職場での助け合い	148	0	70	34.89	17.080	-.609	.199	-.473	.396
16 違う職場との助け合い	148	0	70	29.30	14.463	-.422	.199	-.394	.396
17 同じ職場での付き合い	148	0	70	27.38	16.625	-.003	.199	-.726	.396
18 違う職場との付き合い	148	0	70	24.36	14.653	-.061	.199	-.610	.396
19 同じ職場での意見交換	148	0	70	31.39	15.815	-.520	.199	-.557	.396
20 違う職場との意見交換	148	0	56	27.94	14.664	-.388	.199	-.820	.396
21 県庁職員は信頼できるか	148	0	70	46.90	10.716	-1.033	.199	2.089	.396

(各項目は、それぞれについて室制と課制とで変化が見られたかについて、0:「全く違う」、70:「全くその通り」で測定。35が「どちらでもない」となる。なお、尖度の統計量-1.2は、回答がほぼ一様分布となることを示す。)

また、互いの質問項目間の相関係数は表3のとおりであった。5%水準で有意な相関係数として+0.162～+0.780となっており、強弱はあるものの何らかの有意な正の関係があることが推測された。組織管理の実務では様々な要素が複雑に関係していると言えよう。

表3 質問項目間の相関係数

	6	7	8	9	10	11	12	13
6 総合計画								
7 施策予算管理	.765**							
8 個別予算管理	.570**	.784**						
9 施策人事管理	.467**	.592**	.553**					
10 個別人事管理	.511**	.659**	.747**	.764**				
11 業績測定	.583**	.579**	.517**	.460**	.532**			
12 部下への委任	.349**	.460**	.624**	.393**	.523**	.507**		
13 若手への研修	.405**	.481**	.606**	.392**	.566**	.556**	.795**	
14 情報ツールの利用	.162*	.250**	.273**	.159	.247**	.266**	.199*	.295**
15 同じ職場での助け合い	.409**	.488**	.597**	.339**	.474**	.460**	.649**	.619**
16 違う職場との助け合い	.348**	.408**	.574**	.298**	.419**	.475**	.585**	.601**
17 同じ職場での付き合い	.392**	.380**	.464**	.229**	.373**	.427**	.531**	.536**
18 違う職場での付き合い	.351**	.339**	.520**	.268**	.457**	.398**	.556**	.600**
19 同じ職場での意見交換	.507**	.498**	.619**	.391**	.546**	.542**	.684**	.704**
20 違う職場との意見交換	.500**	.447**	.591**	.350**	.507**	.552**	.613**	.669**

	14	15	16	17	18	19	20
15 同じ職場での助け合い	.208*						
16 違う職場との助け合い	.320**	.722**					
17 同じ職場での付き合い	.269**	.549**	.571**				
18 違う職場での付き合い	.298**	.532**	.621**	.793**			
19 同じ職場での意見交換	.246**	.742**	.719**	.695**	.673**		
20 違う職場との意見交換	.290**	.600**	.733**	.594**	.710**	.780**	

Pearsonの相関係数による。

**：相関係数は1%水準で有意（両側）。

*：相関係数は5%水準で有意（両側）。

4.4. 因子分析等による分析

組織再編による組織管理の手法と社会関係資本が関わる要素に着目して、調査項目の因子分析を行った。相関係数の説明の際に述べたように、何らかの正の関係があるものが多いことから主因子法による斜交回転としてプロマックス法を用いた（表4a、表4bは因子相関行列を示しているが、これからもわかる通り、本件ではバリマックス回転等の直交回転による分析は困難であった。）。

固有値1.0以上の因子が2つ見出された。第1因子は、社会関係資本が関連する質問項目全てで、因子負荷量0.6以上であった。また、第2因子は、組織管理の手法に関する質

問項目全てが因子負荷量0.4以上となった。総合的に見て第1因子を社会関係資本関連要因（以下、「SC要因」と呼ぶ。）、第2因子を組織管理手法要因（以下、「MC要因」と呼ぶ。）と解釈できると考えられた。なお、いずれもCronbachの α はいずれも0.9以上であり、内的一貫性の点で大きな問題はないと思われる。

表 4 a パターン行列^a

	因子	
	1	2
6総合計画	.039	.694
7施策予算管理	-.099	.950
8個別予算管理	.253	.666
9施策人事管理	-.158	.837
10個別人事管理	.045	.808
11業績測定	.271	.487
12部下への委任	.672	.148
13若手への研修	.684	.167
15同じ職場での助け合い	.708	.099
16違う職場との助け合い	.845	-.055
17同じ職場での付き合い	.839	-.119
18違う職場との付き合い	.895	-.141
19同じ職場での意見交換	.855	.062
20違う職場との意見交換	.811	.049
固有値	8.067	1.672
Cronbach's α	0.902	0.936

表 4 b 因子相関行列

因子	1	2
1 SC要因	1.000	
2 MC要因	.663	1.000

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

a: 3 回の反復で回転が収束

4.5. 重回帰分析等の結果

上記で得られた2つの因子について因子得点を算出し、それらの得点と情報ツールの利用状況を独立変数とし、組織のタテ関係、ヨコ関係を被説明変数として重回帰分析を行った。それぞれ結果は表5 a、表5 bのとおりであった。

いずれもVIFが最大で2.067となっており、多重共線性に関する重大な問題は生じていないと考えられる。SC要因、MC要因ともに組織のタテとヨコの関係と有意な関係があった。組織のタテ関係ではSC要因が、ヨコ関係ではMC要因の標準化係数がより大きくなっていた。

また、同様に施策管理と事業管理への影響を知るため、施策展開と事業展開を被説明変数とする重回帰分析を行ったが、その結果は表6 a、表6 bのようであった。

こちらについてもVIF値は最大で2.067であり多重共線性に関する重大な問題は生じていないと考えられる。SC要因、MC要因ともに施策管理と事業管理の両方で有意な関係が見られ、共にSC要因の方が標準化係数は大きくなっていることが特徴的であった。

表 5 a 組織のタテ関係を被説明変数とする重回帰分析

モデル	標準化係数	t 値	有意確率
	ベータ		
(定数)		12.823	.000
SC要因得点	.446	5.579	.000
MC要因得点	.367	4.663	.000
情報ツール	-.019	-.330	.742
自由度調整済み決定係数	0.546		
F値	60.028		.000

表 5 b 組織のヨコ関係を被説明変数とする重回帰分析

モデル	標準化係数	t 値	有意確率
	ベータ		
(定数)		10.225	.000
SC要因得点	.287	3.240	.001
MC要因得点	.436	4.982	.000
情報ツール	.008	.118	.906
自由度調整済み決定係数	0.441		
F値	39.683		.000

表 6 a 施策管理と被説明変数とする重回帰分析

モデル	標準化係数	t 値	有意確率
	ベータ		
(定数)		12.546	.000
SC要因得点	.605	8.266	.000
MC要因得点	.227	3.142	.002
情報ツール	.030	.549	.584
自由度調整済み決定係数	0.619		
F値	80.732		.000

表 6 b 事業管理を被説明変数とする重回帰分析

モデル	標準化係数	t 値	有意確率
	ベータ		
(定数)		14.764	.000
SC要因得点	.572	7.557	.000
MC要因得点	.261	3.492	.001
情報ツール	-.011	-.189	.850
自由度調整済み決定係数	0.592		
F値	72.238		.000

また、職員の信頼感については、1 サンプルによる t 検定（分布が不明な状態での検定）を行ったがその結果は表 7 のように有意な差が見られた。一連の組織再編により組織は、階層の増減を含め大きな変化を経験してきたが、職員の互いの信頼感に変化はなかったことが示唆された。

表 7 県庁職員への信頼感

	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の95%信頼区間	
					下限	上限
信頼感	53.241	147	.000	46.899	45.16	48.64

注) 数値は 0～70 の幅でとっているの、「どちらでもない」の 35.00 との比較ということになる。

4. 6. 分析結果についての考察

本節では以上の分析結果を踏まえて、仮説を検証する。

今回の調査では変化の度合いを尋ねていること、SC要因については社会関係資本の構築に関係する質問項目となっていること（この点については「おわりに」でも述べる。）に注意が必要である。すなわち、今回の調査はSC要因とMC要因の直接的な組織管理への効果の測定は行っておらず、間接的な検証となっている。しかし、人のつながりが社会関係資本の構築に関係することから、今回の質問項目とSC要因とは正の相関があると想定して特に問題はないと考えられる。このため、社会関係資本が関係する要素をSC要因と推定して考察することは可能と考えられる。

このことを踏まえて上記の分析結果を見ると、組織のタテ関係およびヨコ関係の両方で、SC要因、MC要因ともに正の影響を与えていることが示唆されている。注目すべき点として、それぞれの標準化係数値の大小が挙げられる。組織のタテ関係ではSC要因の方が数値は大きく、ヨコ関係ではMC要因の方が数値は大きい。ヨコ関係すなわち課長（相当）職同士では対等の関係であることから、データや理詰めの話し合いの方が重視され、異なる職階の職員とでは、もちろんデータや理詰めの話し合いも重要ではあるが人間関係がより重視されている可能性があるかもしれない。

同様に施策管理や事業管理の両方でも、SC要因、MC要因ともに正の影響を与えるとの示唆が得られたが、SC要因の方がMC要因よりも標準化係数の値が大きい。公共組織の施策や事業は職員個人の力だけで運営できるものではないので、やはり異なる職階を含めた職員との関係が重要であり、その関係ではデータや理詰め以外の要素が、少なくとも無視できない程度存在している可能性があると考えられる。

以上のことから、仮説 1 および 2 については肯定的と考えられる。一方で、階層の多寡と信頼感に関する仮説については否定的である。

この点については、まず今回の調査が公共組織を対象としていることにふれなければならないだろう⁴⁾。静岡県庁では人材育成を目的として、キャリア・デベロップメント・プランと呼ばれる終身雇用を前提とした研修体制をとっている。そのプランでは入庁後 6 年程度まではどちらかと言えば「修行中」、すなわち教育期間と考えられている。この教育期間中に仕事だけではなく階層を超えた交流を通して組織文化の理解や信頼関係が築かれる工夫があり、このようなことから単純な組織管理上の階層による分断を避けることにつ

ながっている可能性があるかもしれない。

また、静岡県庁では同時並行的にいくつかの改革事項を進めている^{5), 6)}ので、今回の調査だけでは断定的な議論はできないが、分析結果やインタビュー等からは社会関係資本に関わる要素やGranovetterの主張するような「埋め込まれた関係」は存在し、それは組織管理において公式な組織管理の手法と同じように重要な要素の一つであることが示唆されたのではないかとと思われる。

5. おわりに——本稿の限界と今後に向けた課題——

以上述べたように、1999年度から2010年度にかけての静岡県庁における組織再編の経緯からは、組織内の社会関係資本が組織管理の手法と同様にまたはそれ以上に組織内の関係と施策管理や事業管理に影響を与える可能性があること、階層の寡多や職階と職員間の信頼関係は直接的には関連はない可能性があること、または、信頼関係はキャリア・デベロップメント・プランのような研修により補うことの可能性が示唆された。

総括的に、組織管理においては組織内の社会関係資本も意識した設計が必要であることが、今回の事例は示唆していると考えられる。

しかし、それでは具体的にどのように組織管理の手法として展開すべきなのかという点について、本稿は手付かずの状態のままであり、これが本稿の限界でもある。このため、今後具体的な方法論の開発が求められる。特に、人的なつながりが重要であるにしても、やはり定量化や測定評価が必要となるのでやはり考えていかなければならない課題である。

ところで、今回の調査はあくまで一つの事例調査でしかないことに注意しなければならない。終身雇用制をとる営利を目的としない公共組織であること、全国初の試みや実験的な試みを許容する組織文化などが、本事例を特別なものになっているのかもしれない。この点はさらに検証していかなければならない。

ただし、今回の調査だけでも今後の調査方法について得ることがあった。それは、記述統計の尖度で明らかになったように、組織内の職員の個人差の存在が大きい点である。多数の企業を対象としたアンケート調査では、一般に人事管理、広報等の責任者が回答の窓口となることが多い。彼らは組織の中でどちらかと言えば保守的な人材であることが多いと考えられるので、調査結果にバイアスがかかっている可能性は小さくないようである。今後の調査として、事例研究を積み重ねることの必要性が感じられた。

また、1980年代以降、新公共経営（NPM）として知られるように公共部門に民間の経営手法の導入が進んできているが、今後は、公共部門から新たな組織管理のモデル提案ができるようになることを中期的な課題としたい。

謝辞

本稿における調査にあたり堀川知廣教授および静岡県経営管理部職員局の方々にご協力をいただきました。また、VASの測定にあたって、ゼミ生の石上寛起さんおよび河原崎由理さんの協力を得ました。本稿の末尾にあたり、心より御礼申し上げます。

注

- (1) これらの組織再編の経緯については松本・堀川（2014）を参照のこと。
- (2) この点の議論については、西村・金（同上）を参照のこと。
- (3) 分析にあたっては、SPSS Statistics Ver. 17.0を用いた。
- (4) 本稿の目的と異なるので本文ではふれないが、業績測定システムの利用が業績測定以外の目的に利用されている可能性があることも特徴と言えるかもしれない。この点は2006年と2010年の両方の調査においても観察された点であった。
- (5) 1999年度の組織のフラット化から組織再編に関わってきた職員は、下記のようにも述べている（松本・堀川（2014））。

全国初の取組が本県（静岡県庁）では多い。その中には実験的な取組もいくつかあるし試行錯誤的な部分もある。しかし、そのような取組がある程度可能な組織である。

- (6) 例えば、「ひとり1改革運動」と呼ばれる業務改善運動も実施している。これは、職員一人ひとりが身近な業務を見直して改革・改善を行うことを目的としたもので、職員の改革意識の高揚と改革成果の共有化を図るため、年間表彰制度や改革事例集の発行を行っている。

参考文献

- [1] Anthony, R. N. & D. W. Young. (2003), *Management Control in Nonprofit Organizations*. McGraw-Hill/Irwin. （浅田孝幸・松本有二監訳（2010）『医療・NPOの経営管理ガイドブック』中央経済社。）
- [2] Anthony, R. N. & V. Govindarajan. (2007), *Management Control Systems*. 12th edition. McGraw-Hill/Irwin.
- [3] Cohen, D. & L. Prusak. (2001), *In Good Company*. Harvard Business School Press. （沢崎冬日訳（2003）『人と人との「つながり」に投資する企業——ソーシャル・キャピタルが信頼を育む——』ダイヤモンド社。）
- [4] Granovetter, M. S. (1973), “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, 78(6), pp.1360-1380.
- [5] Granovetter, M. S. (1985), “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91(3), pp.481-510.
- [6] Kerzner, H. (2001), *Strategic Planning for Management Using a Project Management Maturity Model*. John Wiley & Sons. （野崎通・井門良貴訳（2003）『プロジェクトマネジメント成熟度モデル』生産性出版。）
- [7] Putnam, R. D. et al. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. （河田潤一訳（2001）『哲学する民主主義——伝統と改革の市民的構造』N T T 出版。）
- [8] Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Shuster. （柴内康文訳（2006）『孤独なボウリング—米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房。）

- [9] Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980)『市場と企業組織』日本評論社.)
- [10] 石塚浩 (2010) 「社会関係資本と企業業績——組織横断型の協力関係と橋渡し促進の関係——」『日本経営学会誌』 26, pp.65-76.
- [11] 稲盛和夫 (2010) 『アメーバ経営——ひとりひとりの社員が主役——』日本経済新聞出版社.
- [12] 金光淳. (2011) 「第4章経営・ネットワーク理論」『ソーシャル・キャピタルのフロンティア——その到達点と可能性——』稲葉陽二他編. ミネルヴァ書房.
- [13] 櫻井通晴 (2011) 『コーポレート・レピュテーションの測定と管理——「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ——』同文館出版.
- [14] 澤邊紀生・飛田努 (2009) 「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割——管理会計と企業業績に関する実証分析——」『メルコ管理会計研究』 2, pp.53-67.
- [15] 静岡県 (2005a) 『行革日本一に挑戦!』静岡県.
- [16] 静岡県 (2005b) 『行革通信 (第7回) フラット化組織』静岡県.
- [17] 静岡県 (2007a) 「本庁組織のフラット化～その成果と課題～」『地方公務員月報』 524, pp.47-76.
- [18] 静岡県 (2007b) 『平成19年度組織定数改編の概要』静岡県.
- [19] 静岡県 (2010a) 『平成22年度組織定数改編の概要』静岡県.
- [20] 静岡県 (2010b) 『班制の概要』静岡県.
- [21] 内閣府 (2007) 「第3章職場のつながり」『平成19年度国民生活白書』内閣府.
- [22] 中野勉 (2011) 『ソーシャル・キャピタルと組織のダイナミクス——共感のマネジメント——』有斐閣.
- [23] 中本龍市 (2010) 「社会ネットワークが基礎研究に与える影響——内資系大手医薬品企業の事例——」『日本経営学会誌』 26, pp.104-113.
- [24] 西村孝史・金マリナ (2010) 「企業内ソーシャル・キャピタルの形成要因——『社交意識と互酬・贈与の実態に関する調査』の再分析——」『徳島大学社会科学研究』 23, pp.51-71.
- [25] 細田雅洋他. (2013) 「日本企業におけるCSR促進のためのマネジメント・コントロール・システム——12社とのインタビュー調査に基づく実態調査——」『原価計算研究』 37(2), pp.122-134.
- [26] 松本有二 (2007) 「フラット化と業績測定が組織のプロジェクトマネジメント能力に与える効果について」『国際プログラムプロジェクトマネジメント学会誌』 2 (1), pp.119-128.
- [27] 松本有二・堀川知廣 (2014) 「静岡県庁の組織再編の事例から」『静岡産業大学情報学部研究紀要』 16, pp.351-365.
- [28] 宮川公男・大守隆編 (2004) 『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社.
- [29] 横田絵里 (1998) 『フラット化組織の管理と心理——変化の時代のマネジメント・コントロール——』慶應義塾大学出版会.
- [30] 渡邊志・松本有二 (2011) 「情報スキルの定量的解析におけるVisual Analog Scaleの活用」『バイオメディカル・ファジィ・システム学会誌』 13(1), pp.57-62.